

CAI  
PWI  
-1995  
P81



## PWGSC Real Property Management

# A National Management Framework

*The management of real property in government is a daunting task involving thousands of structures, the protection of assets worth billions of dollars, and the prudent management of hundreds of millions of dollars in annual expenditures. This fact sheet outlines the national management framework used by the Real Property Program of Public Works and Government Services Canada (PWGSC) to respond to client demand for office accommodation and general purpose facilities and manage its real property portfolio of over 500 buildings and other structures valued in excess of \$7 billion. We welcome your questions and comments on the national real property management framework, and invite you to contact us at the address listed at the end.*

The mandate of the Real Property Program of PWGSC is to act on behalf of the Minister as the designated custodian for the management and direction of general purpose office and other federal facilities for which custody is not assigned elsewhere. The Program is also responsible for managing the payment of federal grants to municipalities in lieu of property taxes. The Program's mission: to reduce the overall cost of government by providing affordable and productive workplaces to federal clients through the business-oriented management of investments in real property.

The national management framework that guides this Program comprises the integrated business

management strategies, policies, best practices, systems and reporting necessary to support the Program's cost-effective and efficient delivery. In essence, our management framework defines how the Program, as part of PWGSC, will deliver on its mandate and mission. It works to ensure the strategic, integrated, and nationally consistent delivery of the Program and all its individual activities. It provides us with all the information, systems and tools necessary to make and implement informed decisions that respond to both present and forecast needs and will best serve our clients, stakeholders, government and taxpayers.





## National Business Management Framework



As the illustration shows, our national business management framework has three integrated, synchronized components—one for the management of client accommodation needs; one for the management of the supply of assets; and one for overall program management infrastructure and delivery.

### On the Client Accommodation Side

The client accommodation or demand management side of our national framework has five integrated components: the Shared Accommodation Leadership framework; short- and long-term demand strategies; client relations practices; demand reporting processes; and strategies to guide new accommodation initiatives.

*Shared Accommodation Leadership Framework (SAL):* this framework, approved by Treasury Board in 1994, provides us with the means to work in partnership with our clients to establish benchmarks and standards for office accommodation and other operational needs. It empowers our clients to work with us in defining their needs and establishing flexible guidelines on how those needs will and can be met.

The framework has a number of policy, process and practice elements governing: master occupancy agreements (MOAs); the design of offices; the use of functional or universal footprints; the serviceability of assets—how well the asset meets client needs; dispute resolution; and training of all involved in SAL. In addition, there are processes to allow for the changeover to SAL from the existing policy régime outlined in Chapter 120 of the Treasury Board Administrative Policy Manual.

*Demand Strategies:* we employ short- and long-term demand strategies both for individual clients, as well as on an aggregate government-wide basis, using information compiled from client demand forecasts and environmental scans, as well as detailed assessments of the impacts of major government initiatives such as restructuring, deficit reduction and program reviews.

*Client Relations:* consulting with our clients is a high priority. We use a number of vehicles to ensure we fully involve clients in our work. Among the ways and means: the Interdepartmental National Accommodation Panel (INAP), the Federal Accommodation Forum (FAF), the Interdepartmental Regional Accommodation Panel (IRAP), ADM Sounding Boards, focus groups, conferences and symposiums, and more formal communications tools like *Tenant Talk* and *doing Business*.

*Demand Reporting:* we measure and report on the fundamental accountability indicators for accommodation utilization in government through the PWGSC Main Estimates, Part III. The indicators used: square metres per full time equivalent; dollars spent per full time equivalent; and dollars spent per square metre of accommodation.

*New Accommodation Initiatives:* government workplaces are undergoing radical changes, and our Program has developed a number of strategies, plans and frameworks to deal with these change imperatives. Included in these are: alternative work environment strategies—for hotelling, satellite offices, telework, and radical redesign; locally shared support services initiatives; videoconferencing; decision centres and other common use facilities approaches; and our involvement in the Canada Business Centre initiative.



## On the Supply Side

The supply management elements of our national business management framework include all the Program-wide strategies, plans, procedures, and related process for: asset and investment planning and management; asset development and performance improvement; and asset and productive work environment technology development and transfer work. These are contained in two principal framework components: the National Investment Strategy (NIS) approved by Treasury Board in 1994; and the Asset Development and Performance Improvement (ADPI) framework.

*About NIS:* this strategic framework guides all expenditures to acquire, manage, operate, maintain, renovate, restore and dispose of assets in our \$7 billion portfolio in a strategic, disciplined, planned, business-like and business-comparable fashion that responds to client needs, market conditions, and government priorities, while supporting the delivery of government programs and services by our clients. The NIS framework encompasses all types of assets, at all levels of planning—from asset and building levels, through the community level and on to the national level. It incorporates all materials needed for investment management, long-term capital planning, supply forecasting, financial reporting, and prudent asset management.

*About ADPI:* we manage the asset life-cycle development and performance improvement aspects of our business under a six-point strategic framework covering: productive work environments; environmental management; energy management and conservation; building quality and durability; health and safety; and related technology development and transfer needed to support all areas. This framework allows us to identify major inventory pressures and issues and the solutions we need to resolve them, ensure effective stewardship, due diligence and legislative compliance, and monitor asset and portfolio performance. We also use ADPI to target dollar savings to the Crown through cost avoidance, reduced costs for the renovation, maintenance and operation of assets, and from the development of productive building infrastructure that supports the productive work environment needs of our clients.

## About the Total Program Management Infrastructure

Our Program management framework deals with more than supply and demand management as stand-alone items—they are integrated and focussed on national Program and government-wide real property objectives and initiatives, and

are supported by a national infrastructure for total Program reporting, business planning, business communications, financial and expenditure management, information/systems/technology management, human resources management and other components. We use several key strategic business planning and integration tools, including:

- an annual business strategy and plan covering the total program, supply, demand, and integrated initiatives such as our response to the government's restructuring and program review needs and its public-private partnering agenda;
- a long-range strategic information technology plan comprising all the tools for system and information management by the Program;
- a business communications strategy, operational plan and individual action plans that integrate and focus all business communications on Program objectives and client needs;
- a full human resources and learning strategy to ensure we have the right people, with the necessary expertise to deliver the Program in the most cost-efficient and effective manner;
- various financial planning, expenditure management and related formal, financial reporting tools;
- a full set of internal management and operating policies and procedures, including such items as the Real Property Officer Handbook, a SAL toolkit, and an Investment Management Handbook; and
- a national reporting system to ensure we have accurate, consistent, and timely data to support Program delivery, allow us to adjust our operations quickly, and allow us to demonstrate, in a fully measurable and accountable fashion, the contributions the Program makes to clients, government and taxpayers alike.

This fact sheet provides basic information about the national management framework of PWGSC's Real Property Program. More information about the Program or any of its demand, supply and program operations elements is available on request.

## Please contact:

Public Works and Government Services Canada  
Real Property Program  
Sir Charles Tupper Building, 7E  
Riverside Drive  
Ottawa, Ontario  
K1A 0M2  
Attention: Real Property Management Framework  
Phone: (613) 736-2700  
Fax: (613) 736-3253  
© Minister of Supply and Services Canada, 1995  
Cat No. W63-15/12-1995  
ISBN 0-662-61606-5



## La gestion immobilière à TPSGC

# Cadre de gestion national

*La gestion des biens immobiliers au gouvernement est une tâche colossale qui porte sur des milliers de structures. Elle implique la protection de biens, dont la valeur se chiffre en milliards de dollars, et nécessite une gestion prudente de dépenses annuelles de centaines de millions. Le présent feuillet présente le cadre de gestion national utilisé par le Programme des biens immobiliers de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour répondre à la demande des clients en matière de locaux à bureaux et d'installations d'utilisation générale et pour gérer son portefeuille de biens immobiliers qui compte plus de 500 édifices et autres installations évalués à plus de 7 milliards de dollars. Si vous avez des questions à poser ou des commentaires à formuler concernant le cadre national de gestion des biens immobiliers, n'hésitez pas à nous les faire parvenir à l'adresse indiquée à la fin du présent document.*

Le Programme des biens immobiliers de TPSGC est le gardien désigné, au nom du Ministre, des biens immobiliers d'utilisation générale et d'autres installations fédérales dont la garde n'est pas confiée à un autre organisme. Le Programme est également responsable de la gestion des subventions fédérales versées aux municipalités en remplacement de l'impôt foncier. Sa mission : Réduire les dépenses globales du gouvernement en offrant aux clients du gouvernement fédéral des locaux abordables et un milieu de travail productif grâce à une philosophie de gestion des investissements immobiliers axée sur les pratiques du secteur privé.

Le cadre national de gestion qui guide le Programme comprend les stratégies intégrées de gestion des activités ainsi que les politiques, les conseils pratiques, les systèmes et les rapports nécessaires à la prestation

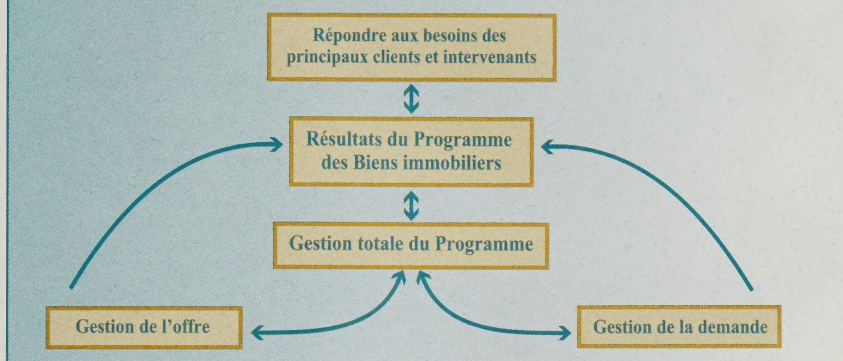
efficace et efficiente du programme des biens immobiliers. Essentiellement, notre cadre de gestion définit comment le Programme de TPSGC remplira son mandat et sa mission. Ce cadre permet de veiller à une prestation stratégique, intégrée et uniforme du Programme et de ses activités à l'échelle nationale. Il nous fournit toute l'information, les systèmes et les outils dont nous avons besoin pour prendre des décisions éclairées afin de répondre aux besoins actuels et futurs de nos clients, des intervenants, du gouvernement et des contribuables.

Comme le montre l'illustration à la page suivante, notre cadre national de gestion des activités se compose de trois éléments intégrés et coordonnés - un pour la gestion des besoins des clients en matière de locaux, un pour la gestion de la fourniture des biens et un pour la gestion globale du programme et de sa prestation.





## Cadre national de gestion des activités



### La demande des clients

Notre cadre national comprend un volet sur la gestion de la demande qui se compose de cinq éléments intégrés : le cadre du Leadership partagé en matière de locaux, les stratégies à court et à long terme de la gestion de la demande des clients; les relations avec les clients; les systèmes de rapport sur la demande et les stratégies destinées à guider la réalisation de nouveaux projets en ce qui touche les locaux.

*Le cadre du Leadership partagé en matière de locaux (LPL) :* ce cadre, approuvé par le Conseil du Trésor en 1994, nous permet de travailler en collaboration avec nos clients pour établir des données de référence et des normes applicables aux locaux à bureaux et à d'autres besoins opérationnels.

Il permet à nos clients de travailler avec nous en vue de définir leurs besoins et d'établir des lignes directrices souples sur la façon dont nous pouvons répondre à ces besoins.

Le cadre comprend un certain nombre de politiques, de processus et de pratiques qui guident ce qui suit : la convention directrice d'occupation des locaux; la conception des locaux; l'utilisation du modèle d'aménagement universel ou fonctionnel; la fonctionnalité des biens, à savoir dans quelle mesure le bien immobilier répond aux besoins du client; le règlement des différends; la formation de toutes les personnes liées au LPL. En outre, des processus permettent de passer de la politique exposée au chapitre 120 du *Manuel de la politique administrative* du Conseil du Trésor au LPL.

*Stratégies de gestion de la demande :* Nous employons des stratégies à court et à long terme liées à la gestion de la demande pour des clients particuliers de même que pour l'ensemble du gouvernement, en nous servant des données tirées des prévisions de la demande du client ainsi que des analyses de l'environnement, des évaluations détaillées des répercussions des grandes initiatives du gouvernement comme la restructuration, la réduction du déficit et l'Examen des programmes.

*Relations avec les clients :* La consultation des clients constitue une de nos grandes priorités. Nous utilisons un certain nombre de moyens pour que nos clients participent pleinement à notre travail. Parmi ces moyens, il y a notamment : le Groupe interministériel national du logement (GINL), le Groupe fédéral du logement (GFL), le Groupe interministériel régional du logement (GIRL), le Comité de consultation des SMA, des groupes de discussion, des conférences et des symposiums ainsi que des bulletins plus officiels comme *La pie du logis* et *Faire affaire*.

*Rapports sur la gestion de la demande :* Nous évaluons les principaux indicateurs de responsabilité concernant l'utilisation des locaux du gouvernement et nous en faisons rapport dans la Partie III du Budget des dépenses principal de TPSGC. Les indicateurs suivants sont utilisés : mètre carré par équivalent temps plein, dollars dépensés par équivalent temps plein et dollars dépensés par mètre carré de locaux.

*Nouvelles initiatives en matière de locaux :* Les lieux de travail du gouvernement sont en voie de subir des transformations radicales, et dans le cadre de notre Programme, nous avons élaboré un certain nombre de stratégies, de plans et de cadres pour traiter de ces changements, notamment : les stratégies concernant les régimes de travail non traditionnels (hotelling, bureaux auxiliaires, télétravail et nouvelle conception radicale), les initiatives concernant les services partagés localement, la vidéoconférence, les centres de décision et les installations d'usage commun, et nous avons participé à l'initiative sur les centres de services aux entreprises.

### L'offre

Les éléments de la gestion de l'offre dans notre cadre national de gestion des activités comprennent des stratégies, des plans, des procédures et des processus connexes à l'échelle du Programme en ce qui touche ce qui suit : la planification et la gestion des biens et des investissements, l'amélioration de l'aménagement et du



rendement des biens, le développement de la technologie relative aux biens et aux milieux de travail productifs ainsi que les travaux liés aux transferts. Ces éléments sont compris dans deux des principales composantes du cadre : la Stratégie nationale d'investissement (SNI), approuvée par le Conseil du Trésor en 1994, et l'Amélioration de l'aménagement et du rendement des biens (AARB).

*Stratégie nationale d'investissement* : Cette stratégie régit toutes les dépenses engagées pour acquérir, gérer, exploiter, entretenir, rénover, restaurer et aliéner les biens compris dans notre portefeuille immobilier évalué à 7 milliards de dollars, de façon stratégique, rigoureuse, planifiée, comparable à ce qui se fait dans l'entreprise privée et qui répond aux besoins du client, aux conditions du marché ainsi qu'aux priorités du gouvernement, tout en appuyant l'exécution des programmes du gouvernement et la prestation de services par nos clients. La SNI s'applique à tous les genres de biens (biens et immeubles) et à tous les niveaux de planification (local et national). Elle intègre tous les outils nécessaires à la gestion des investissements, à la planification à long terme des immobilisations, à la prévision de l'offre, aux rapports financiers et à la gestion prudente des biens.

*Amélioration de l'aménagement et du rendement des biens* : Nous gérons les aspects relatifs au développement du cycle de vie du bien et à l'amélioration du rendement de nos activités dans un cadre stratégique comprenant six points : milieux de travail productifs, gestion de l'environnement, gestion et conservation de l'énergie, qualité et durabilité des immeubles, santé et sécurité et développement et transfert de la technologie nécessaire pour appuyer tous ces éléments. Ce cadre nous permet de cerner les principaux problèmes liés à la gestion du répertoire immobilier et de trouver des solutions, d'assurer une bonne gestion et la conformité aux lois, de respecter les exigences de diligence raisonnable et de surveiller le rendement des biens compris dans le portefeuille immobilier. Nous utilisons aussi ce cadre pour déterminer les économies que l'État pourrait réaliser par l'évitement des coûts, la réduction des coûts de rénovation, d'entretien et d'exploitation des biens et par l'aménagement d'infrastructures productives qui appuient les besoins de nos clients en ce qui concerne les milieux de travail productifs.

## Infrastructure de la gestion totale du Programme

Notre cadre de gestion du Programme, qui intègre la gestion de l'offre et de la demande, est axé sur le Programme national ainsi que sur les objectifs et initiatives du gouvernement en matière de biens immobiliers. Il est appuyé par une infrastructure nationale en ce qui concerne les rapports, la planification des activités, les communications d'affaires, la gestion financière et la gestion des dépenses, la gestion de l'information, des systèmes et de la technologie, la gestion des ressources humaines et

autres éléments. Nous employons plusieurs outils stratégiques en ce qui touche la planification et l'intégration des activités, y compris :

- une stratégie et un plan d'affaires annuels qui s'appliquent au Programme, à l'offre, à la demande et aux initiatives intégrées, comme notre réponse à la restructuration et à l'Examen des programmes du gouvernement ainsi qu'au programme de partenariat entre les secteurs public et privé;
- un plan stratégique à long terme des technologies de l'information qui comprend tous les outils nécessaires à la gestion des systèmes et de l'information;
- une stratégie de communications d'affaires, un plan opérationnel et des plans d'action particuliers qui intègrent toutes les communications d'affaires concernant les objectifs du Programme et les besoins du client;
- une stratégie intégrée des ressources humaines et de l'apprentissage visant à ce que nous disposions de gens qualifiés pour exécuter le programme de la façon la plus efficiente et la plus efficace possible;
- divers outils touchant la planification financière, la gestion des dépenses et les rapports financiers connexes;
- un ensemble de politiques et de procédures internes concernant la gestion et l'exploitation, y compris des documents comme le guide de l'agent immobilier, une trousse de LPL et un guide sur la gestion des investissements;
- un système national de rapports pour que nous disposions à temps de données exactes et uniformes, à l'appui de l'exécution du Programme et pour que nous puissions modifier rapidement nos activités et démontrer, de façon mesurable et responsable, les avantages que le Programme apporte aux clients, au gouvernement et aux contribuables.

Le présent feuillet d'information fournit des renseignements de base sur le cadre national de gestion du Programme des Biens immobiliers de TPSGC. Vous pouvez obtenir de plus amples renseignements au sujet du Programme et des éléments touchant la demande, l'offre et les activités de celui-ci.

## Veuillez vous adresser à :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Programme des biens immobiliers  
Immeuble Sir-Charles-Tupper, 7E  
Promenade Riverside  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0M2

Référence : Cadre de gestion des biens immobiliers

Téléphone : (613) 736-2700

Télécopieur : (613) 736-3253

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1995

N° de catalogue W63-15/12-1995

ISBN 0-662-61606-5